



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Rahoitusinstrumentin käytön perehdytys vähittäiskaupassa

Saarinen, Juho

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Rahoitusinstrumentin käytön perehdytys vähittäiskaupassa

Juho Saarinen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2016

Juho Saarinen

**Rahoitusinstrumentin käytön perehdytys vähittäiskaupassa**

Vuosi	2016	Sivumäärä	31
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyön toimeksiantaja on vähittäiskaupan alalla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajan asiakasrahoitusmallin toimintaa ja myyntiprosessia. Tavoitteena oli tehostaa toimeksiantoyrityksen perehdytystä yrityksen strategian toteuttamiseksi.

Kehittämistehtäväksi sovittiin perehdytysoppaan laatiminen toimeksiantoyrityksen yhdelle toimipisteelle. Perehdytysopas luotiin toimeksiantoyrityksen esimiesten palautteen ja opinnäytetyön tutkimustuloksien perusteella. Opas on toimeksiantajan käytössä.

Opinnäytetyön tietoperusta rakentui oppimista ja perehdyttämistä koskevista teorioista, joita käyttäen luotiin kehittämistehtävän perehdytysopas. Tutkimusmenetelminä käytettiin haastattelua, havainnointia ja perehdytysoppaan testaamista. Tutkimusmenetelmiksi valittiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, jotta tutkimustieto olisi yksityiskohtaista ja Vähittäiskauppaa koskevaa.

Keskeisiä tutkimustuloksia olivat, että toimeksiantoyritys tarjoaa tietoa asiakasrahoituksen opettamiseen, mutta tieto ei välity tehokkaasti organisaation sisällä. Organisaation työntekijöille on muodostunut asiakasrahoituksesta negatiivinen mielikuva. Tämä voidaan poistaa perehdyttämällä, millä on liiketaloudellista vaikutusta.

Tuloksia arvioidessa tulee ottaa huomioon, että tutkimustulokset ovat sidottuja tiettyyn aikaan ja paikkaan. Johtopäätös on, että toimeksiantoyrityksen tulisi standardisoida yrityksen työntekijöiden perehdytys asiakasrahoitukseen, jotta yritys voi täyttää asiakaslupauksensa. Perehdytys tulisi sisällyttää yrityksen koeaikaperehdytykseen ja yrityksen tulee seurata miten perehdytys toteutetaan toimipisteittäin. Opinnäytetyön perusteella toimeksiantajan yhdelle toimipisteelle laadittiin perehdyttämisoपा, jonka käyttöä voidaan laajentaa muihin toimipisteisiin.

Asiasanat: Perehdytys, Asiakasrahoitus, Vähittäiskauppa

Juho Saarinen

**Introduction to the use of a financial instrument for a retail company**

Year	2016	Pages	31
------	------	-------	----

This thesis project was commissioned by a retail company. The purpose of this thesis was to investigate the orientation towards customer financing in the client company and the ways in which customer financing is utilized in the company's sales process. The goal of the thesis was to optimize the company's orientation process in order to execute the company's strategy.

The development task was formed with the client company's personnel and limited to the company's one outlet. An orientation guide was created using information from the client company's managers' feedback and from the thesis' study results. The guide is to be used by the client company's outlet.

The theoretical content was assembled using orientation guides from retail and theories concerning learning methods. Study methods used in the thesis consisted of interviews, observation and testing of the orientation guide.

The key study results were that the client company has information to offer to its employees but the information does not relay through the organization. Employees of the client company have accumulated negative perceptions of customer financing used by the company. Negative perceptions can be erased by orientation which has commercial value.

The results of the study are bound to a specific time and place concerning the client company's selected outlet. Conclusions from the study are that the client company should standardize the customer financing orientation. Standardization would help the company to fulfill its promises to the customer. Customer financing orientation should be included in the client company's mandatory orientation process which is executed in the probation period. The client company should keep track and evaluate the progress of the orientation in each outlet. The result of the thesis was an orientation guide to the client company which can be expanded the company's all outlets with minor adjustments.

Keywords: Customer Financing, Orientation, Retail

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Tutkimustehtävä.....	7
	2.1 Tutkittavan kohteen kuvaus .....	7
	2.2 Työn rajauksen perusteet.....	9
3	Käsitteet .....	10
4	Teoria .....	10
5	Tutkimuksen suoritus .....	12
	5.1 Tutkimusmenetelmät.....	12
	5.1.1 Esihaastattelu.....	12
	5.1.2 Toimipisteen henkilöstön haastattelut .....	17
	5.1.3 Perehdytysopas ja palautekeskustelu.....	18
	5.1.4 Observointi .....	19
	5.2 Tutkimusmenetelmien valinta .....	20
6	Tutkimustulokset .....	21
7	Tulosten analysointi.....	23
8	Kehittämisideat .....	25
	8.1 Perehdytysopas.....	25
	8.2 Kehittämisideoiden testaus.....	26
9	Opinnäytetyön arviointi ja ongelmat .....	26
	Lähteet .....	28
	Kuviot.....	29
	Liitteet .....	30

## 1 Johdanto

Yritykset kilpailevat niin kustannuksien, palveluiden kuin tuotteiden osalta. Yksi erottautumistapa vähittäiskaupan alalla on asiakaspalvelu. Asiakasrahoitus yrityksessä otettiin tutkimuskohteeksi, jotta voidaan määritellä miten tutkimuksen kohteena oleva yritys toteuttaa strategiaansa ja onko asiakasrahoitus tehokasta. Jatkossa tutkimuksen kohteena olevasta yrityksestä käytetään tunnistetta Vähittäiskauppa.

Asiakasrahoitus Vähittäiskaupan sisällä on potentiaaaliltaan merkittävä palvelutuote, mutta perehdytyksen onnistumista ei ole yrityksessä tutkittu aiemmin. Perehdytysoppaat kaupan alalta antavat monia työvälineitä vähittäiskaupanyrityksen esimiehille. Tämä opinnäytetyö muokkaa olemassa olevan tiedon Vähittäiskaupalle sopivaksi.

Asiakasrahoitus valittiin aiheeksi siksi, että voitiin saada uutta tietoa aiheesta. Oma työkokemus Vähittäiskaupassa lisäsi kiinnostusta aiheeseen ja innosti pohtimaan miksi ja millä tavalla nykyiseen asiakasrahoitusmalliin on päädytty kyseisessä vähittäiskauppa-yrityksessä ja voisiko sitä kehittää edelleen.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää perehdytyksen tarve Vähittäiskaupassa. Tutkimuksella haluttiin selvittää myös miten perehdytyksessä on huomioitu kyseisen toimipisteen tavoitteet ja toiveet sekä miten yrityksen henkilökuntaa on perehdytetty sen käyttöön ja olisiko koulutuksen osalta tarvetta kehittää sitä edelleen. Toissijaisena tavoitteena oli selvittää asiakasrahoitusmallin toimintaa yhden vähittäiskauppaketjun toiminnassa, miten nykyinen rahoitusmalli on tullut käyttöön, onko sitä muutettu tai onko suunnitelmassa tehdä malliin muutoksia.

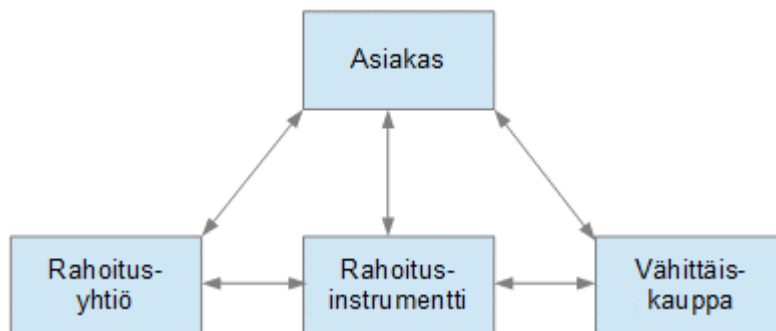
Opinnäytetyössä kuvataan asiakasrahoitusinstrumentti vähittäiskauppayrityksessä ja kerrotaan työnrajauksen perusteet. Opinnäytetyön teoria-osuudessa kerrotaan perehdytyksen teoriavii- tekehyksestä vähittäiskaupan alalla. Tutkimuksen menetelmät, valintaperusteet ja tulokset - luvuissa kerrotaan miten tutkimus suoritettiin. Tulosten analyysiluvussa- kerrotaan kehittä- misideaan johtaneista tutkimustuloksista ja tämän kehittämisidean tuloksena syntyneestä pe- rehdytysoppaasta. Opinnäytetyön viimeinen osuus sisältää opinnäytetyön arvioinnin sekä kä- sittelee tutkimusaiheen ongelmakohtia ja oppimiskokemuksia.

## 2 Tutkimustehtävä

Opinnäytetyön tehtävänä oli selvittää Vähittäiskaupan asiakasrahoituksen toimivuutta sekä miten asiakasrahoitusta perehdytetään Vähittäiskaupassa. Opinnäytetyössä keskitytään yhteen vähittäiskauppaketjun toimipisteeseen, jatkossa toimipisteestä käytetään tunnistetta Toimipiste. Tutkimustehtävän valinnan perusteena oli valita aihe, joka liittyi opinnäytetyön kirjoittajan omaan työelämäkokemukseen. Tarkoituksena oli tarkastella myös Vähittäiskaupan asiakasrahoitusta Vähittäiskaupan työntekijän näkökulmasta. Opinnäytetyön kirjoittaja toimi siis kahdessa roolissa sekä aiheeseen perehtyneenä opiskelijana että kokemusasiantuntijana.

### 2.1 Tutkittavan kohteen kuvaus

Vähittäiskauppa on vähittäiskaupan toimija, jonka yksityisasiakkailta saatu liikevaihto muodostuu ennakkomaksuista, jonka yksi muoto on asiakasrahoitus. Vähittäiskauppa ei toimita tuotteita yksityisasiakkaille luotolla. Vähittäiskauppa toimittaa tuotteet asiakkaille saatuaan maksun joko asiakkaalta itseltään tai Vähittäiskaupan yhteistyöyritykseltä asiakasrahoitustilin kautta. Jatkossa yhteistyöyrityksestä käytetään tunnistetta Rahoitusyhtiö sekä asiakasrahoitustilistä tunnistetta Rahoitusinstrumentti. Asiakasrahoitus on vähittäiskauppayritykselle apuväline, joka mahdollistaa liikevaihdon kasvattamisen vähentämättä asiakkaan lyhytaikaista likviditeettiä. Asiakasrahoitus on vähittäiskauppayritykselle myös riskinhallinnan väline, sillä Vähittäiskauppa siirtää mahdolliset tuotot sekä riskit asiakasrahoitusta tarjoavalle yritykselle.



Kuvio 1: Asiakasrahoituksen toimijat

Kuvio 1 havainnollistaa asiakasrahoitusten osapuolien väliset vuorovaikutussuhteet asiakasrahoitustilin käytössä. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Vähittäiskaupan ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta Vähittäiskaupan sisäisen perehdytyksen kehittämisellä, jotta asiakas ymmärtää Rahoitusinstrumentin lisäarvon hyödykkeiden maksutapana.

Rahoitusinstrumentin käyttö perustuu Vähittäiskaupan ja Rahoitusyhtiön yhteistyöhön. Asiakasrahoitusta tarjoava yritys tarjoaa tuotteen, joka täyttää asiakasrahoitusta tarvitsevan yksityisasiakkaan tarpeet. Vähittäiskaupan vastuulla on tarjota asiakkaille tuotetta eli asiakasrahoitusta asiantuntevasti. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Rahoitusinstrumentin toimivuutta yrityksen myynnissä ja kehittämisessä. Opinnäytetyö keskittyy kuvaamaan miten Rahoitusinstrumentin käyttöä on koulutettu ja miten sitä tullaan kouluttamaan yrityksen toimipisteen työntekijöille sekä ehdottamaan kehityskohteita miten koulutusta voisi kehittää edelleen.

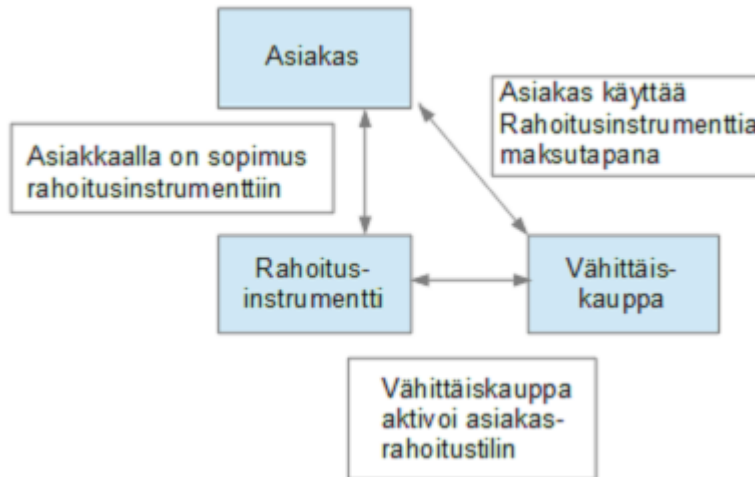
Vähittäiskaupan käyttämä asiakasrahoitus on Rahoitusinstrumentti, jonka tarjoaa Rahoitusyhtiö. Asiakasrahoitus tarjoaa asiakkaalle mahdollisuuden käyttää osamaksua. Luottosopimus-hakemuksessa asiakas täyttää Vähittäiskaupan työntekijän kanssa asiakasrahoitushakemuksen. Asiakasrahoitushakemus sisältää kysymyksiä bruttotuloista, kansallisuudesta sekä asiakkaan työtilanteesta. Vähittäiskaupan henkilökunnan edustaja toimittaa hakemuksen Rahoitusyhtiön tarjoamaan hakemuspalveluun.

Rahoitusyhtiö tekee lainoittamispäätöksen haetulle summalle, esimerkiksi 500 euroa. Vähittäiskauppa saa tiedon rahoituspäätöksestä, jonka jälkeen Vähittäiskaupan työntekijä välittää tiedon edelleen rahoitusta hakevalle asiakkaalle, eli onko rahoituspäätös myönteinen vai kielteinen. Vähittäiskauppa ei, yksityisyyden suojasta johtuvista syistä, saa tietää miksi rahoitus on hyväksytty vai hylätty.

Hyväksytyissä rahoitustapauksissa asiakkaalle on myönnetty kulutusluotto, joka on heti käyttövalmis. Vähittäiskaupan osalta riski maksun saamisesta siirtyy Rahoitusyhtiölle, joka puolestaan on saajana kulutusluotosta tulevista tuotoista. Asiakas saa haluamansa hyödykkeet mukaansa ja maksaa lainansa Rahoitusyhtiön myöntämillä lainaehdoilla. Kielteisessä rahoituspäätöksessä Vähittäiskaupan henkilökunta siirtää asiakaspalveluvelvoitteet, eli kysymykset kulutusluoton myöntämisperusteista, Rahoitusyhtiölle.

Kuvio 2 havainnollistaa, miten asiakasrahoitustilin käyttö ja avaaminen toimii Vähittäiskaupan, Rahoitusinstrumentin sekä asiakkaan välillä. Asiakasrahoitustili on yksi maksutapa, joka mahdollistaa kaupan käymisen Vähittäiskaupassa.





Kuvio 2: Rahoitusinstrumentin käyttö Vähittäiskaupassa

## 2.2 Työn rajauksen perusteet

Opinnäytetyö on rajattu noudattaen realiteetteja, jota kahden monikansallisen yrityksen välinen yhteistyö aiheuttaa, jolloin tutkittavan kohteen valinta kohdistui tiettyyn toimipisteeseen yritysten sisällä. Opinnäytetyön tarkoituksena ei ole luoda uusia toimintatapoja, vaan vaikuttaa siihen miten yritykset hoitavat liiketoimintaansa. Opinnäytetyö keskittyy Vähittäiskaupan myyntiprosessin kouluttamisen kuvaamiseen ja tehostamiseen.

Asiakasrahoitus on merkittävä osa myynninprosessia, jonka vuoksi asiakasrahoituksen toimintatapojen tulee olla selkeitä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää prosessin yksityiskohdat, arvioida prosessin tehokkuus sekä löytää mahdollisia parannuskohteita. Työn motivaattorina toimi kirjoittajan havainnoimat ongelmakohdat, jotka asiakasrahoituksen tarjoaminen osana myyntiprosessia kohdistuivat erityisesti asiakastytyvyyteen. Työn tavoitteena oli löytää mahdolliset ajalliset ja toiminnalliset pullonkaulat.

Opinnäytetyön parannusehdotukset koskevat yhtä Vähittäiskaupan Toimipistettä. Perusteena rajaukseen on yrityksen henkilöstön määrä, maantieteelliset tekijät ja asiakaskunnan segmentoituminen eri toimipisteittäin. Opinnäytetyön kouluttamisopas on suunnattu koskemaan yhtä toimipistettä huomioiden Toimipisteen henkilöstön erityispiirteet, kuten ikärakenteen sekä työsuhteiden muodot. Opas on tarkoitettu testattavaksi, jonka jälkeen sitä voidaan tarvittaessa muokata laajempaan käyttöön.

Työn rajauksen perusteena on opinnäytetyön tekijän oma työkokemus kyseessä olevasta Vähittäiskaupan Toimipisteestä. Opinnäytetyön tekijän Vähittäiskaupan henkilökunnan jäsenenä kokemus luottamus sekä mahdollisuus tiedon ja kokemuksen keräämiseen pitkältä ajalta, ovat antaneet opinnäytetyön kirjoittajalle mahdollisuuden erilaisten näkökulmien ja kokemusten

hyödyntämiseen laajemmin kuin mikäli tutkimusta olisi tehnyt yrityksen ulkopuolinen toimija. Haastateltavien henkilökohtainen tuntemus on mahdollistanut sellaisen tiedon keräämisen, joka ei olisi esimerkiksi Vähittäiskaupan johtoryhmän saatavilla.

### 3 Käsitteet

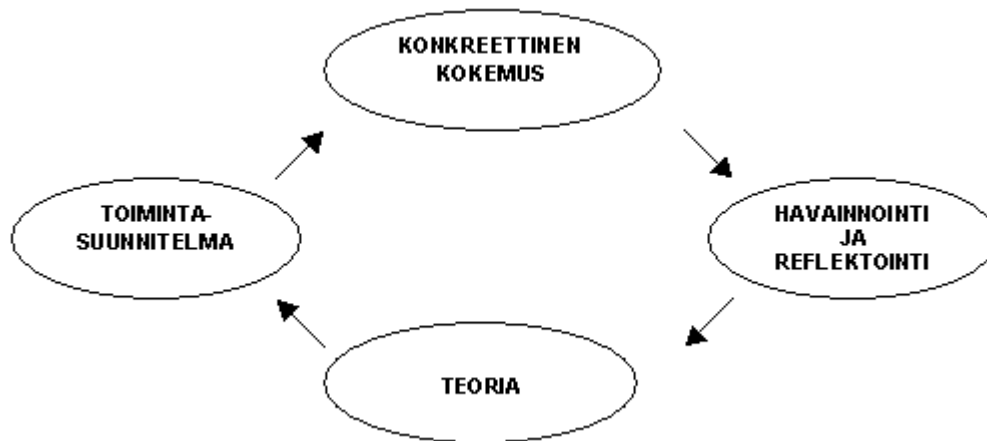
Tässä työssä on yrityksiin, toimipisteihin, rahoitustuotteisiin ja tutkimusmenetelmiin viitattu tekstissä perustelluista syistä erilaisilla tunnisteilla ja muilla, osin numeroiduilla käsitteillä.

Rahoitusyhtiö:	Rahoitusalan toimija, Vähittäiskaupan yhteistyöyritys
Rahoitusinstrumentti:	Vähittäiskaupan asiakasrahoitus, jonka rahoittaa Rahoitusyhtiö
Toimipiste:	Opinnäytetyön tutkimuskohde Vähittäiskaupan sisällä
Tutkimusmenetelmä 1:	Rahoitusyhtiön myyntimanagerin haastattelu
Tutkimusmenetelmä 2:	Toimipisteen työntekijöiden haastattelu
Tutkimusmenetelmä 3:	Perehdytysopas
Tutkimusmenetelmä 4:	Observointi
Vähittäiskauppa:	Vähittäiskaupan toimija, opinnäytetyön kohde

### 4 Teoria

Opinnäytetyön teoriaviitekehys muodostuu kahdesta osasta: miten ihmiset oppivat ja miten heitä perehdytetään. Jotta opittava asia saadaan perehdytettyä onnistuneesti, perehdytyksen tulee olla ennalta mietittyä, laadukasta sekä yksilöityä. Perehdyttäjän tulee ymmärtää miten ihmiset oppivat, miten eri perehdytysmallit toimivat sekä mikä on perehdytettävän asian sisältö.

Sipilä ja Käkelä kuvaavat kuviossa 3 Kolbin mallia seuraavasti ”Tehokkaaseen oppimiseen vaaditaan kaikki neljä vaihetta. Kokemusta seuraa havainnointi ja pohtiminen. Nämä johtavat käsitteiden muodostamiseen, yleistämiseen ja oletuksiin. Käsitteiden ja hypoteesien oikeellisuus varmistetaan kokeilemalla niitä, jolloin päädytään taas aloituskohtaan” (Sipilä & Käkelä 2002).



Kuvio 3: Kolbin malli (Sipilä & Käkelä. 2002)

Pirkko Kangas (Kangas 2003, 14) jäsentää suunnittelun viiteen pääkysymyksen, jossa kysytään ketä opastetaan, miksi opastetaan, mitä opastetaan, miten opastetaan ja miten varmistetaan oppiminen. Rahoitusinstrumentin perehdytyksessä vastaukset kysymyksiin ovat Vähittäiskaupan työntekijät, strategian laadunvarmistus, Rahoitusinstrumentti, perehdytysopas sekä kysely.

Pirkko Kangas (Kangas 2003, 13) kategorioi oppimistyyliä seitsemään pääkategoriaan. Nämä kategoriat ovat näkeminen, kuuleminen, tekeminen, havainnointi, kokeilu, opetus ja rohkaaminen sekä oma oppiminen. Vähittäiskaupan on hyvä ymmärtää työntekijöidensä erilaiset oppimistyyliä jo uutta työntekijää rekrytoitaessa, jotta voidaan varmistaa optimaalinen oppiminen. Perehdyttäjä ottaa huomioon perehdytystapahtumassa kaikki oppimistyyliä ja hyödynittää niitä. Vähittäiskaupan Toimipisteen toiminta perustuu tiimityöskentelyyn. Perehdyttäjä voi koulutuksessa huomioida esimerkiksi ryhmäharjoituksilla erilaiset oppimistyyliä. Esimerkiksi havainnoijalle tehokas oppiminen olisi seurata myyntitilannetta.

Pekka Ruohotie (Ruohotie 2000, 123) tiivistää perehdytysmallit oppimisorientaatioiden kautta. Ruohotien mukaan oppimisorientaatiot jaetaan behavioristiseen, kognitiiviseen, humanistiseen, sosiaaliseen oppimiseen sekä konstruktiviseen orientaatioon. Perehdyttäjän ei tarvitse olla psykologian asiantuntija, mutta perehdyttäjän opastamiseen liittyvän tiedon ja ammattitaidon lisäämisellä voidaan varmistaa perehdytyksen onnistuminen.

Pekka Ruohotie (Ruohotie 2000, 124) tiivistää Merriam & Caffarellan (Merriam & Caffarella 1999, 264) oppimisorientaatiot. Perehdytyksessä orientaatiot kuvaavat opettajan roolia perehdyttämisessä seuraavasti: Behavioristinen orientaatio korostaa oppimisympäristön tärkeyttä, kognitiivinen orientaatio korostaa sisällön rakentamista, humanistinen orientaatio korostaa kehittymistä, sosiaalisen oppimisen orientaatio antaa malleja ja ohjaa, konstruktivinen orientaatio korostaa keskustelun merkitystä. Onnistunut perehdyttäjä valitsee tilanteeseen

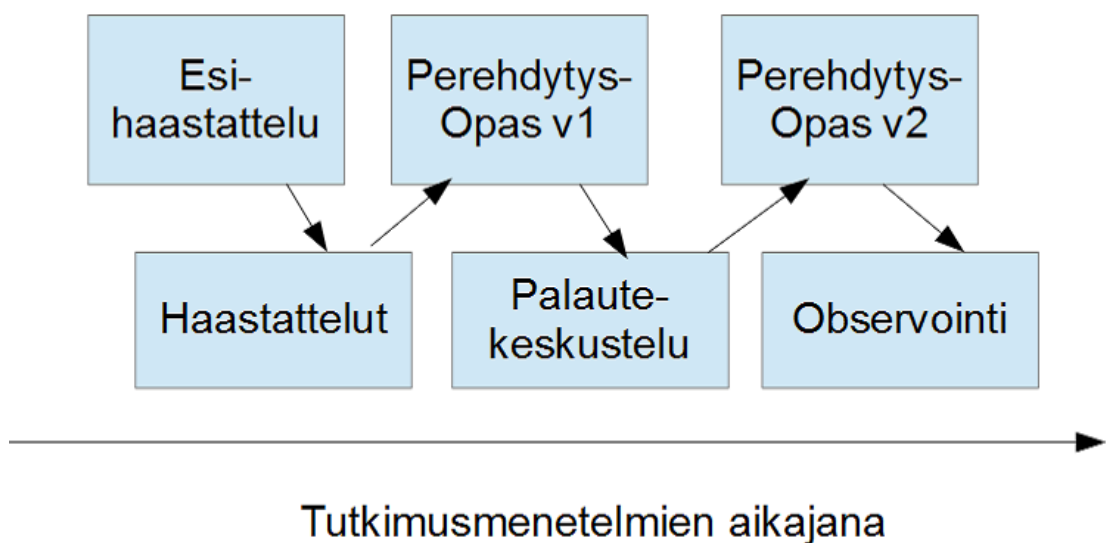
sopivan orientaation, ymmärtää opettajan roolin merkityksen ja muokkaa orientaation opit ottaen huomioon perehdytettävän yksilölliset tarpeet.

## 5 Tutkimuksen suoritus

Opinnäytetyössä käytettiin neljää eri tutkimusmenetelmää. Esihaastattelulla kerättiin pohjatietoa. Vähittäiskaupan toimipisteen työntekijöiden haastattelut antoivat tietoa siitä millaisena Rahoitusinstrumentin myyntiprosessi koettiin. Haastatteluiden perusteella Toimipisteen työntekijöille koottiin opas Rahoitusinstrumentin käytön helpottamiseksi. Observoinnissa seurattiin Rahoitusyhtiön koulutustilaisuutta, jossa Toimipisteen työntekijöitä koulutettiin Rahoitusinstrumentin käytössä. Tutkimusmenetelmien valinnan onnistumista seurattiin palautteen kautta, jonka toimipisteen esimies antoi oppaan koulutuspotentiaalista.

### 5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmien tavoitteena oli saada yksityiskohtaista tietoa haastateltavilta. Tutkimusmenetelmiin valittiin haastatteluja, oppaan testaus sekä observointi. Alla on Kuvio 4 esittää tutkimusmenetelmien aikajanan.

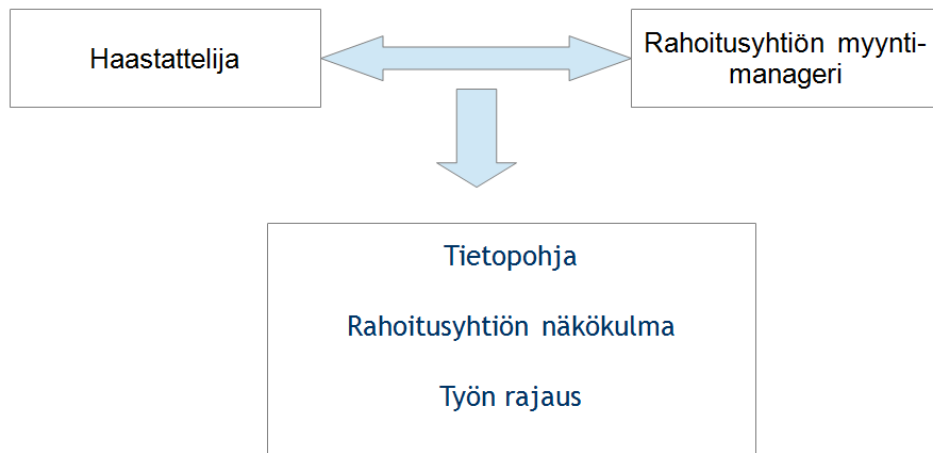


Kuvio 4: Tutkimusmenetelmien aikajana

#### 5.1.1 Esihaastattelu

Opinnäytetyön esihaastattelu toteutettiin 23.4.2015. Haastateltavana oli Rahoitusyhtiön myyntimanageri ja haastattelijana toimi opinnäytetyön kirjoittaja. Haastattelu koostui ennal-

ta muodostetuista kysymyksistä sekä vastauksien perusteella muodostetuista jatkokysymyksistä. Haastattelun rakenne oli puolistrukturoitu. Kuvio 5 havainnollistaa haastattelutilanteen.



Kuvio 5: Esihaastattelu

Puolistrukturoitua haastattelumallia käytettiin, jotta haastateltavalta saatiin yksityiskohtaista tietoa. Haastattelun tavoitteena oli rajata tutkimuskohdetta ja varmistaa tutkimusmenetelmien valinta. Kajaanin ammattikorkeakoulun opinnäytetyökalupakissa (Aineistokeruumenetelmät 2016) todetaan: ”Teemahaastattelua on hyvä käyttää silloin kun tutkittavaa asiaa ei tunneta hyvin, eikä tutkimusasetelmaa ole tarkasti määritetty, vaan sitä täsmennetään hankkeen edetessä.” Kajaanin ammattikorkeakoulun kuvailema haastattelumallia käytettiin myös siksi, että esihaastattelulla hankittiin tietoa Vähittäiskaupan ja Rahoitusyhtiö yhteistyöstä sekä mahdollisista rajoitteista ja mahdollisuuksista, joita yhteistyö on tuottanut.

Haastattelu aloitettiin kysymällä Rahoitusyhtiön myyntimanagerilta miten suhdanteen ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat asiakasrahoitusinstrumentin kysyntään, jolloin Myyntimanageri kertoi, etteivät rahoituksessa suhdanteet vaikuta myyntiin vaan ainoastaan luottotappioihin. ”Huonoina aikoina ihmiset jättävät rahoituksia helpommin maksamatta. Rahoituksia haetaan niin suhdanteiden ollessa huonoja kuin hyviäkin”. Rahoituksia tarjoava Rahoitusyhtiö on kasvanut koko ajan ja myös Vähittäiskaupan osuus asiakasrahoituksista on kasvanut, kun myyjät ovat tottuneet tarjoamaan Rahoitusyhtiön Rahoitusinstrumenttia. Sitä uskalletaan tarjota paremmin asiakkaille ja ymmärretään mitä rahoituksen tarjoama maksuaika tarjoaa heille, kertoi myyntimanageri. ”Myös laadittu perehdytysmateriaali on auttanut ja helpottanut rahoituksesta kertomista asiakkaille.” Tällä haastateltava tarkoitti siis, että asiakkaille kerrotaan luottosopimuksen vastuut ja velvollisuudet. Haastattelussa tuotiin esille opinnäytetyön tekijän oma kokemus, että usein asiakkaat eivät halua tehdä ostopäätöstä heti. Rahoitus tarjoaa mahdollisuuden jaksottaa hankintoja omaan elämäntilanteeseen sopivalla tavalla.

Haastattelu jatkui kysymyksillä Rahoitusyhtiön ja Rahoitusinstrumentin merkityksestä Rahoitusyhtiölle sekä Vähittäiskaupalle. Kysymyksillä haastateltava pyrki selvittämään Rahoitusinstrumentin luottotappio-osuutta, jolla selvitettiin viitekehystä yrityksen asiakaskunnan maksuvalmiudesta verrattuna Rahoitusyhtiön muihin yhteistyöyrityksiin. Haastattelussa pyrittiin selvittämään ovatko yrityksen luottotappiot keskiarvoa suurempia tai pienempiä. Rahoitusyhtiön myyntimanageri kertoi luottotappioiden olevan keskiarvoisia. ”Rahoitusyhtiö puuttuu asiaan, mikäli luottotappiot kasvaisivat, yritys ja luotonvalvoja seuraavat niitä koko ajan, ja jos jonkun yrityksen kohdalla tappiot ponnahtavat, yritykseen otetaan yhteyttä ja katsotaan mistä ne mahdollisesti johtuvat”.

Haastattelija totesi millä toimialalla Vähittäiskauppa toimii ja kysyi ”onko rahoitus suunnattu pieniin vai suuriin ostoksiin, onko se esimerkiksi suunnattu 3000 euron vai 300 euron ostoksiin”. Kysymykseen, onko loppusummalla merkitystä, haastateltava totesi sillä olevan merkitystä ja heillä olevan ideana, että ”kun tavataan uusi asiakas – kuten esimerkiksi Vähittäiskauppa tai joku muu yksittäinen liike tai ketju – niin me käymme sen ketjun kanssa läpi heidän tuotteensa, mikä on keskiostos ja mitä he toivovat rahoitukselta, minkälaisia rahoitusaikoja. Jos keskiostokset ovat pieniä, niin välttämättä ei tarvita pitkiä, korollisia maksuaikoja, koska ihmiset eivät tulisi niitä käyttämään. Sen takia Vähittäiskaupalle rakennettiin tällainen malli. Vähittäiskaupassa ei ole kovin suuret keskiostokset, joten on turha laittaa 48 kuukauden tai 72 kuukauden maksuaikoja”. Haastateltava toteaa, että Rahoitusyhtiö suunnittelee tätä tuotetta asiakaslähtöisesti, se minkälaista maksuaikaa käytetään, räätälöitiin yritykselle sopivaksi. Rahoitusinstrumentti suunnitellaan aina yhdessä asiakasyrityksen kanssa.

Rahoitusyhtiön myyntimanageri kertoi yrityksen historiasta, miten se aloitti toimintansa 1980-luvulla. Hän kertoi sekä perustamisvuoden että perustamispaikan, jota ei voi tässä paljastaa, koska ne voisivat paljastaa, mikä yritys on kyseessä. Hän kertoi, että ”yrityksen perustajat olivat itse lähtöisin vähittäiskaupan puolelta eli heillä oli vähittäiskaupan tuntemus, minkälaisia asiakkaita ovat ja mitä asiakkaat rahoitukselta haluavat”.

Haastattelija oli kiinnostunut miten yhteistyö yritysten välillä alkoi, kumman aloitteesta yhteistyö syntyi. Haastateltava kertoi yhteistyön alkaneet sekä Rahoitusyhtiön että Vähittäiskaupan aloitteesta. Haastateltava oli jo aiemmin ollut yhteydessä Vähittäiskauppaan ja sitten Vähittäiskaupan talouspäällikkö otti yhteyttä Rahoitusyhtiöön. Haastateltava oli aiemmin ollut yhteydessä nykyisen talouspäällikön edeltäjään ja niin sanottu viimeinen yhteydenotto lähti liikkeelle Vähittäiskaupan yhteydenotosta Rahoitusyhtiöön. Haastattelijaa kiinnosti miksi Vähittäiskauppa vaihtoi rahoitusta tarjoavaa yritystä, jolloin haastateltava pyysi kääntymään tässä asiassa Vähittäiskaupan talouspäällikön puoleen.

Haastateltava kertoi miten pankit lainaavat rahaa toisiltaan. Haasteltava ei tiedä asiasta tarkemmin Rahoitusyhtiössä, koska nämä toiminnot hoidetaan pääkonttorissa (ei Suomessa). Pääkonttori hoitaa rahan hankinnan ja se hoituu yleisen pankkitoiminnan mukaisesti.

Haastattelija halusi selvittää mitkä asiakkaille tehdyistä kysymyksistä hakemuslomakkeessa ovat erityisen tärkeitä, onko esimerkiksi vuositulot ratkaiseva kysymys luottopäätöstä tehtäessä. Myyntimanageri kertoi Rahoitusyhtiön luotonvalvonnan katsovan, että kaikki hakulomakkeessa olevat kysymykset ovat oleellisia, ei ole mitään yksittäistä kysymystä tai tiettyä kysymystä, koska ne kaikki muodostavat kokonaiskuvan hakijasta. Hakulomakkeen kysymyksillä siis selvitetään luotonhakijan taustatiedot kuten kansalaisuus, työsuhteen muoto sekä haluttavan luoton määrä.

Haastattelija kysyi, tarvitseeko luotonhakijan olla Suomen kansalainen, jolloin haastateltava kertoi, että luoton hakijalla pitää olla käytettävissä suomalainen sosiaaliturvatunnus, koska Rahoitusyhtiö käyttää suomalaisia luottojärjestelmiä kuten Asiakastieto Oy:tä, joka hallinnoi suomalaisten luottotietoja. He ylläpitävät suomalaista rekisteriä, jossa on maksuhäirintämerkinnät.

”Kaikki Rahoitusyhtiön tuottama materiaali, mitä annetaan asiakkaalle, pitää olla selkeää ja asiakkaalle ymmärrettävällä kielellä. Koska Rahoitusyhtiö toimii lokaalisti, materiaali on suomeksi ja ruotsiksi, koska olemme kaksikielisessä maassa. Rahoitusyhtiö ei saa haettua toisen maan luottotietoja ja he eivät myöskään lähetetä postia ulkomailla eli asiakkaalla pitää olla suomalainen osoite”. Haastateltava kertoi, että Rahoitusyhtiö saa osoitetiedot asiakastietorekisteristä. Luottoa hakevalla asiakkaalla pitää siis olla suomalainen sosiaaliturvatunnus, pysyvä osoite Suomessa ja hänen pitää olla asunut Suomessa vähintään kolme vuotta. Rahoitusyhtiö tekee yhteistyötä Suomen asiakastiedon kanssa, joka hakee tiedot asiakasrekisteristä. Tiedot saadaan reaaliaikaisesti.

Kysymykseen, millaiset takaisinmaksuajat Rahoitusinstrumentissa on, haasteltava vastasi, etteivät ne eivät ole hänellä tiedossa ja jos olisivatkin, hän ei voisi kertoa niistä, koska tiedot ovat luottamuksellista.

Haastattelija siirtyi seuraavaksi kysymyksiin, jotka koskevat Vähittäiskaupan henkilökunnan saamaa Rahoitusinstrumentin koulutusta. Rahoitusyhtiön myyntimanageri kertoi, että silloin kun yhteistyö alkoi, he kävivät kouluttamassa jokaisessa myymälässä henkilökohtaisesti kaikki myyjät. Sen jälkeen Vähittäiskaupan talouspäälliköltä on tullut silloin tällöin koulutuspyyntöjä toimipisteisiin, joissa on ollut myynnillisiä haasteita. Vähittäiskauppa konsernina seuraa myyntiä ja sen talouspäälliköltä on tullut pyyntöjä, että jonkun myymälän henkilökuntaa koulutettaisiin uudelleen. Tarkennukseen onko niin, että aluksi on koulutettu koko pohja ja sen jälkeen koulutuksia on ollut keskitetysti, haastateltava vahvistaa näin asian olleen.

Rahoitusyhtiöllä ei ole resursseja kouluttaa koko ajan, koska Vähittäiskaupalla on niin paljon toimipisteitä, mutta jos yrityksen talouspäälliköltä tulee pyyntö ja se [pyyntö] saadaan hyvässä ajoin, Rahoitusyhtiön kouluttaja voi mennä paikkakunnalle ja käydä kouluttamassa kyseisen liikkeen henkilökunnan. ”Myymläpäälliköillä on aika iso vastuu, jotta tietotaito pysyy koko ajan yllä toimipisteissä. Kun henkilökunta vaihtuu, myymäläpäällikön vastuulla on kertoa, että tällainen Rahoitusinstrumentti on olemassa ja miten se toimii”. Koulutus ei siis ole pelkäämään Rahoitusyhtiön vastuulla.

Koulutusvastuu on enemmän Vähittäiskaupalla itsellään ja se pitää yllä henkilökunnan tietotaitoa, toteaa myyntimanageri. Haasteltava on myös itse ollut koulutuksessa ja kysyttäessä mitä koulutus pitää sisällään, hän kertoo sen sisältävän maksuajat eli tuotteen läpikäymisen, miten luottoa haetaan, mitä järjestelmässä tapahtuu ja miten lasku menee kuluttajalle. Lisäksi kerrotaan tuotteen esittelyyn sopivia myyntiargumentteja miten Rahoitusinstrumenttia kannattaisi myydä asiakkaalle. Luotonhakutapahtuma käytiin läpi aika laajasti. Tulevista koulutuksista haastateltava kertoo niitä olevan sovittuna yhden uuden toimipisteen osalta, yksityiskohdista, kuten kellonajasta ja paikasta, sovitaan kun Rahoitusyhtiö saa tarkempaa informaatiota uuden toimipisteen avaamisesta.

Haastattelija kysyi Rahoitusyhtiön myyntimanagerin ja Vähittäiskaupan talouspäällikön yhteydenpidosta, Haastateltava kertoi heidän tapaavan pari kertaa vuodessa ja olevan muutoin yhteydessä puhelimitse ajankohtaisista asioista kuten kampanjoista, koulutuksista ja materiaaleista. Yhteydenpito on siis jatkuvaa.

Haastattelija toteaa Vähittäiskaupalla olevan bonuspalkkiojärjestelmän Rahoitusinstrumentin myynnissä. Hän kysyy, miten myyntimanageri näkee bonusjärjestelmän osana Rahoitusinstrumentin myyntiä ja millainen vaikutus Rahoitusinstrumenttiin olisi, mikäli bonusjärjestelmä purettaisiin. Haastateltavan mukaan bonusjärjestelmä oli ”kaksipiippuinen asia”. Haastateltavan henkilökohtainen mielipide on, että bonusjärjestelmä vääristää tilannetta. Rahoitusyhtiön näkökulmasta Rahoitusinstrumentti on myynnin väline, ei lähtökohtainen ”palkanlisä” yrityksen henkilökunnalle. Haastateltava korostaa mahdollisten bonusjärjestelmien vaikuttavan rahoitusinstrumentin kilpailukykyyn, sillä tulojen tulee kattaa kulut. Haastateltavan mukaan Vähittäiskaupan ei tulisi maksaa bonuksia rahoitusinstrumenttimyynnistä. Rahoitusyhtiön myyntimanagerin mukaan bonuksista johtuva kulujen kasvun oleva potentiaalinen riskitekijä, joka voisi johtaa Rahoitusinstrumentin kuluttajaehtojen huonontumiseen. Ehtojen huonontuminen taas johtaisi tuotteen houkuttelevuuden vähenemiseen. Haastateltavan mukaan motiivintekijöiden tulee olla tasapainossa riskien kanssa.

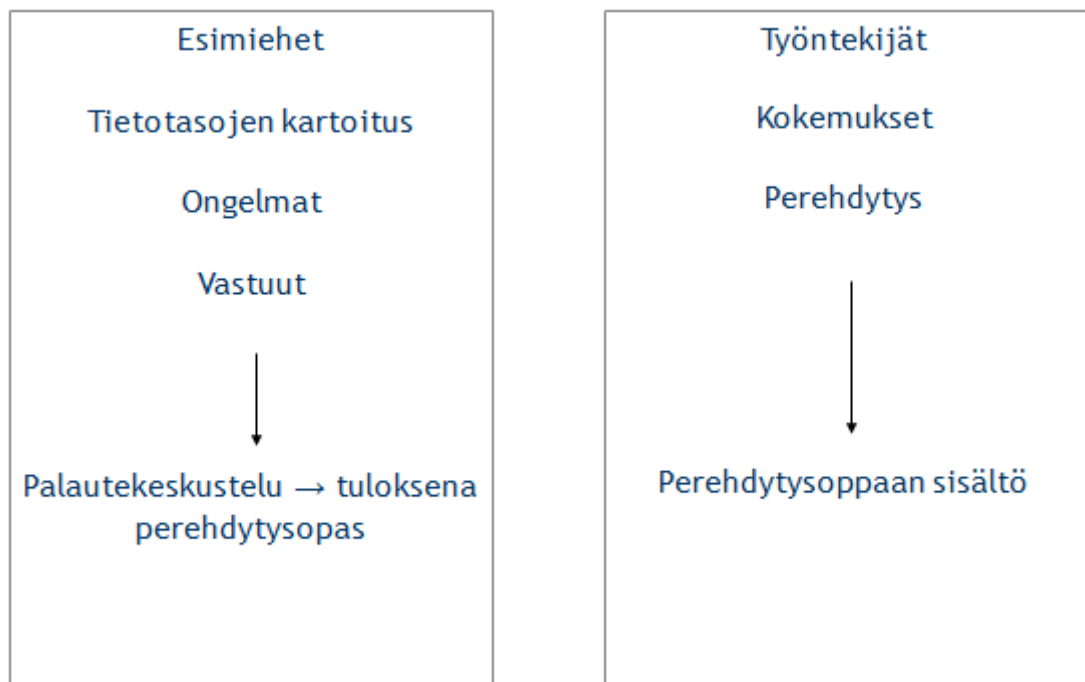
Haastattelija kysyy Rahoitusinstrumentin teknisen myyntiprosessin kehityksestä. Haastateltava kertoo sen olleen muuttumaton koko Vähittäiskaupan ja Rahoitusyhtiön yhteistyöajan.



Haastattelun lopuksi, haastattelija tiedustelee pidetäänkö nykyistä rahoitusmallia sopivana vai onko tuotetta aikomus muuttaa. Myyntimanageri vastaa, että tuotetta ei ole tarkoitus muuttaa. Nykyinen järjestelmä, joka Vähittäiskaupalle on rakennettu, on erittäin toimiva ja yritysten henkilökunnalta on tullut siitä kiitosta. Aiemmin käytössä olleisiin asiakasrahoitukseen verrattuna se on erittäin helppokäyttöinen.

### 5.1.2 Toimipisteen henkilöstön haastattelut

Esihaastattelun tuloksien pohjalta valittiin seuraava tutkimusmenetelmä: Vähittäiskaupan toimipisteen työntekijöiden syventävät haastattelut. Haastattelun kysymysrunko oli avoin. Tähtövoitteena oli selvittää miten Rahoitusinstrumenttiin suhtaudutaan, kartoittaa perehdytyksen määrää ja laatua sekä testata työntekijöiden tietotasoa. Kuvio 6 havainnollistaa, miten toimipisteen haastattelut erosivat rakenteeltaan ja tuloksiltaan.



Kuvio 6: Toimipisteen haastattelut

Haastattelut toteutettiin yrityksen toimipisteessä ja haastateltavina olivat toimipisteen työntekijät. Haastatteluun valittiin kaksi esimiestä sekä heidän alaisiaan, joilla oli erilainen työhistoria yrityksessä. Haastatteluun osallistui kolme alaista. Haastateltaviksi valittiin sekä koeaikaan suorittava että yrityksessä jo pidempään työskennelleitä. Haastateltavien määrä päätettiin rajata etukäteen sellaiseen määrään, jolloin tutkimustulokset alkoivat toistaa toisiaan.

Esihaastattelussa eli Rahoitusyhtiön myyntimanagerin haastattelusta ilmennyt tieto, että Vähittäiskaupan ja Rahoitusyhtiön yhteistyö sisältää koulutussopimuksen, jossa yhteistyön alkaessa Rahoitusyhtiö koulutti jokaisen toimipisteen henkilökunnan. Koulutuksen päätyttyä Vähittäiskaupan toimipisteillä on ollut vastuu ylläpitää tietotasoa organisaatiossa tapahtuneiden muutosten, kuten henkilörekrytointien jälkeen. Vähittäiskauppa on voinut tilata Rahoitusyhtiöltä koulutusta tarpeen vaatiessa.

Esimieshaastatteluissa oli kysymyksiä, jolla testattiin esimiesten tietämystä heidän koulutusvastuustaan sekä kokemuksia Rahoitusinstrumentista. Haastatteluissa kävi ilmi, että esimiehille ei ollut tietoa heidän vastuustaan eikä tietoa miten järjestää kustannustehokas perehdytys tai varmistaa myyntityön laatu. Alaisten haastatteluiden malli erosi esimieshaastatteluista: heiltä kysyttiin heidän saamista perehdytyksestä ja kokemuksista Rahoitusinstrumentista sekä annettiin mahdollisuus antaa palautetta perehdytyksestä.

### 5.1.3 Perehdytysopas ja palautekeskustelu

Haastatteluiden pohjalta laadittiin Vähittäiskaupan toimipisteeseen Rahoitusinstrumentin pikaperehdytysopas. Tämän perehdytysoppaan laatimisen motiivina oli varmistaa, että esimiehillä on kirjallinen ohjeistus, jolla varmistetaan minimilaatu. Yrityksellä oli ennestään Rahoitusyhtiön laatima koulutusmateriaali, joten toimipisteeseen räätälöitiin toimipisteen tarpeisiin tehty opas, joka ohjaa käyttäjän löytämään tarvitsemansa tiedon Rahoitusyhtiön koulutusmateriaalista.

Perehdytysoppaan tarkoituksena on olla maksimissaan yhden sivun pituinen tiivistelmä koulutusmateriaalista. Opas koostuu neljästä osasta, jossa kerrotaan lyhyesti ja selkeästi mikä Rahoitusinstrumentti on, kenelle tätä tuotetta myydään ja mistä tarvittava tieto löytyy koulutusmateriaalista. Opinnäytetyön liitteistä löytyvä opas ei ole alkuperäinen, yritykselle tehty opas, vaan sitä on muokattu, niin ettei siitä selviä mistä yrityksistä on kyse, minkä vuoksi siitä poistettiin intranet-linkit.

Perehdytysoppaan tavoitteena oli toimia apuna Rahoitusinstrumentin käytössä, lisätä toimipisteen henkilökunnan tietoa sen käytöstä, vähentää siihen liittyviä negatiivisia käsityksiä ja pilkkoa tieto pienempiin, helpommin omaksuttaviin osiin.

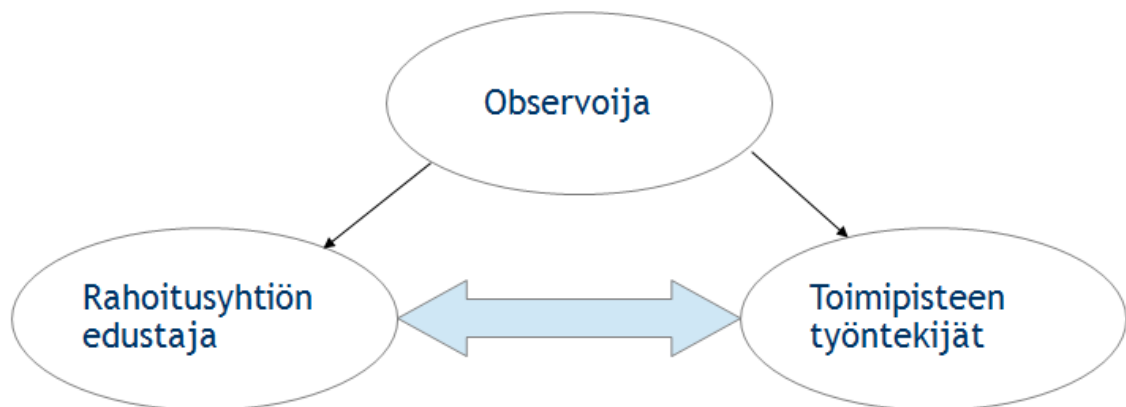
Palautekeskustelu käytiin sen Vähittäiskaupan toimipisteen esimiesten kanssa, jonne opas laadittiin. Palautekeskustelussa arvioitiin oppaan toimivuutta. Esimiehet kertoivat oppaalle olevan tarvetta ja pitivät opasta yhtiön resurssien kannalta tehokkaana, koska yrityksessä ei ole varattu resursseja itse toteutettaviin koulutuksiin.

Perehdytysopas jäi toimipisteen käyttöön. Lyhyellä aikavälillä oppaalle ei ollut toimipisteessä käyttöä, sillä opinnäytetyön aikana toimipiste sai yksityiskohtaisen koulutuksen Rahoitusyhtiön kouluttajalta. Koulutustilannetta arvioidaan tarkemmin observointi-osuudessa (5.1.4). Perehdytysoppaalle on kuitenkin tarvetta tulevaisuudessa, koska työvoiman suuren vaihtuvuuden vuoksi opas auttaa uusien työntekijöiden perehdyttämisessä.

Perehdytysoppaan laatimiseen kuului palautteen hankkiminen. Palautteeseen osallistui Toimipisteen esimiehet sekä opinnäytetyön tekijä. Palautekeskustelun tavoitteena oli muuntaa perehdytysopas Toimipisteelle sopivaksi tehden siitä konkreettisen perehdytysapuvälineen. Perehdytysopas kirjoitettiin ja annettiin esimiesten hyväksyttäväksi. Esimiehet antoivat palautetta oppaan käytettävyydestä, jonka perusteella luotiin lopullinen perehdytysopas (katso liite 1).

#### 5.1.4 Observointi

Opinnäytetyön viimeisenä tutkimusmenetelmänä käytettiin observointia. Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana Rahoitusyhtiön edustaja tuli kouluttamaan yrityksen toimipisteen henkilökunnan. Tämä koulutus vähensi perehdytysoppaan merkitystä lyhyellä aikavälillä, mutta oli arvokas opinnäytetyön kannalta, sillä se mahdollisti Rahoitusinstrumentin opetuksen observoinnin. Kuvio 7 havainnollistaa, miten observointi toteutettiin.



Kuvio 7: Observointi

Koulutuksessa käytiin yksityiskohtaisesti läpi tuotteen sisältö, myyntiargumentit sekä ohjeistukset, jotka auttavat tietotason ylläpitoa. Koulutus oli laadukas, sillä sen piti kouluttaja, joka osasi avata käsitteet ja kertoa rahoitusinstrumentin tarjoamat positiiviset mahdollisuudet sekä asiakkaan että yrityksen kannalta. Koulutuksen jälkeen tehdyn lyhythaastattelun perusteella jokainen koulutukseen osallistuja koki Rahoitusinstrumentin olevan helppokäyttöinen. Rahoitusinstrumenttiin liittyvät negatiiviset assosiaatiot olivat siis muuttuneet positiivisiksi.

## 5.2 Tutkimusmenetelmien valinta

Asiakasrahoituksen analysointi valitussa Vähittäiskaupassa toi tutkimusmenetelmien valintaan niin rajoituksia kuin mahdollisuuksia. Kvantitatiivinen tutkimus olisi ollut epätarkoituksenmukainen, sillä yrityksen nimen salaaminen kvantitatiivisessa menetelmässä olisi luonut tilanteen, jossa haastateltavat olisivat joutuneet vastaamaan kysymyksiin, joiden tavoitteita ja kohdetta he eivät olisi tienneet. Todennäköisesti tutkimustulokset olisivat olleet pinnallisia ja yrityksen näkökulmasta hyödyttömiä. Kysymykset, jossa tutkimuksen kohdeyrityksen nimi olisi salattu, olisi ollut myös eettisesti kyseenalainen, sillä haastateltavat eivät tietäisi minkä tahon käyttöön tutkimustuloksia käytettäisiin.

Tutkimusmenetelmien valintojen taustalla on myös tutkimukseen liittyvä rajausta pääkaupunkiseutuun ja Vähittäiskaupan yhteen toimipisteeseen. Tutkimusmenetelmien valinnan taustalla oli myös opinnäytetyön tarkoitus. Opinnäytetyön tavoite oli lisätä asiakasrahoituksen ymmärrystä sekä ymmärtää Vähittäiskaupan ja Rahoitusyhtiön yhteistyön merkitys Vähittäiskaupan liiketoiminnalle. Opinnäytetyön edistyessä tutkimus rajautui Rahoitusyhtiön tarjoaman Rahoitusinstrumentin kouluttamiseen Vähittäiskaupan henkilökunnalle Vähittäiskaupan yhdessä toimipisteessä.

Tutkimusmenetelmä 1:n eli esihaastattelun valinnan tavoitteena oli opinnäytetyön taustatietojen kartoitus. Tällä tutkimusmenetelmällä laajennettiin opinnäytetyön tekijän kompetenssia toimia arvioijana ja parannusehdotuksien laatijana. Opinnäytetyön tekijälle Rahoitusyhtiön myyntimanagerin haastattelulla oli suuri merkitys kokonaiskuvan muodostamiseen Rahoitusinstrumentin mahdollisuuksista ja rajoituksista.

Opinnäytetyön tekijän ymmärsi Rahoitusinstrumentin teknisen kehittämisen olevan oman työnkuvansa ulkopuolinen asia ja opinnäytetyön kannalta epäolennainen, jolloin fokukseksi päätyi työntekijöiden perehdytys. Opinnäytetyön tavoitteen muodostuessa koskemaan Rahoitusinstrumentin koulutusta Vähittäiskaupan liiketoimintapisteessä tuli opinnäytetyön tavoitteeksi saada tietoa liiketoimintapisteen tietotasosta ja asenteista.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmällä 2 eli henkilökunnan haastatteluilla pyrittiin selvittämään millaisia ovat Rahoitusinstrumentin tarjoamisen esteet. Esihaastattelun tuloksena oli, että Rahoitusyhtiön tarjoama koulutus yritykselle on resursseiltaan rajallista. Tämä johtopäätös oli syventävien haastatteluiden tutkimusmenetelmän valinnan perusteena. Alaishaastattelujen tutkimusmenetelmäksi valittiin avoin haastattelu, jotta haastateltavat kertoisivat avoimeksi näkemyksiin perehdytyksestä ja Rahoitusinstrumentista.

Tutkimusmenetelmä 3 eli perehdytysopas oli opinnäytetyön oppimisen kirjallinen tuotos. Se sisälsi neljäosaisen perehdytyspohjan (katso Liite 1), opas valittiin, siksi että tieto voitiin

koostaa tehokkaasti. Opas on tehty helposti muokattavaksi ja täten potentiaalisesti perehdytysapuvälineeksi Vähittäiskaupalle. Tutkimusmenetelmä 4 eli observointi koostui koulutustilanteen havainnoinnista, jossa observoiija seurasi miten Rahoitusyhtiön edustaja koulutti liiketoimintapisteiden työntekijöitä Rahoitusinstrumentin käytössä.

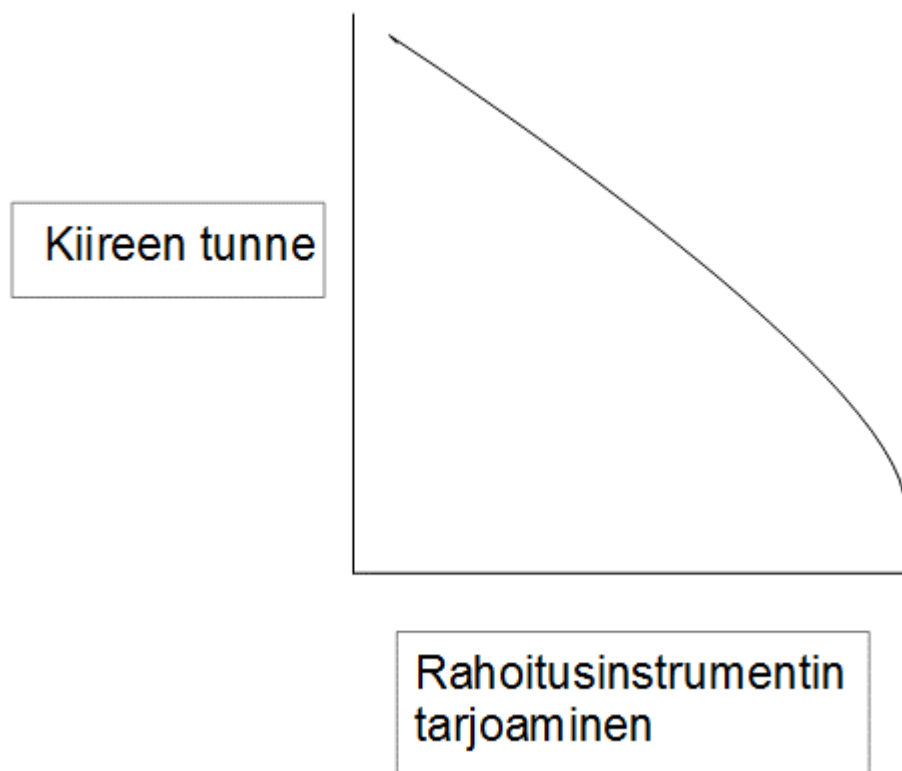
Tutkimusmenetelmien valinnan taustalla oli tarve saada tietää oliko tiedonvälitys Vähittäiskaupassa rakenteellinen ongelma vai osa niin sanottua ”rikkinäinen puhelin” ilmiötä, jossa suullisen tiedon välityksen ongelmat johtavat väärinymmärryksiin.

## 6 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset voidaan tiivistää esihaastattelun osalta siihen, että Rahoitusyhtiöllä ja Vähittäiskaupalla on jatkuva kommunikaatio ja asiakasrahoitusmalli ovat helppo ja tehokas. Esihaastattelussa ilmeni resurssiongelma perehdytyksen suhteen, kun tarpeet ja tarjonta eivät kohtaa. Koulutukseen tarvittiin resurssitehokas ratkaisu, jotta Rahoitusinstrumentti saadaan tehokkaaseen käyttöön eikä se aiheuta ongelmia Vähittäiskaupan strategian toteuttamisen suhteen.

Toimipisteessä suoritettut yksilöhaastattelut toivat esille sen, että haastateltavat kokivat saaneensa puutteellista perehdytystä Rahoitusinstrumentin käyttöön. Haastateltavat kertoivat, että osaaminen on riippuvaista työntekijän omasta aktiivisuudesta tiedonhaussa tai kollegan antamasta neuvoista. Rahoitusinstrumentin tarjoaminen oli riippuvainen ulkoisesta tekijästä, kiireestä. Kiireen tunteen kasvaessa Rahoitusinstrumentin tarjoaminen väheni. Haastatteluisa selvisi, että Vähittäiskaupan toimipisteiden työntekijät olivat tietoisia Rahoitusinstrumentista. Se koettiin kuitenkin vieraaksi ja jopa hankalaksi. Haastattelut vahvistivat opinnäytetyön tekijän ennakkokäsitystä Rahoitusinstrumenttiin suhtautumisen osalta. Tämän ennakkokäsityksen vahvistaminen tai muuttaminen oli yksi opinnäytetyön tekijän motivaattoreista.

Kuvio 8 esittää yksinkertaistetussa muodossa, miten kiireen tunne vaikuttaa Rahoitusinstrumentin tarjoamiseen. Kiireen tunteen kasvamisella oli negatiivinen korrelaatio rahoitusinstrumentin tarjoamiseen.



Kuvio 8: Kiireen tunteen ja Rahoitusinstrumentin tarjoamisen negatiivinen korrelaatio

Haastatteluista selvisi, että työntekijät eivät kokeneet saaneen riittävästi perehdytystä Rahoitusinstrumentin käyttöön. Tämä kertoo haastateltavien subjektiivisista kokemuksista eikä sinällään siitä, onko perehdytystä ollut riittävästi. Vähittäiskaupan omaan, sisäiseen koeaika-perehdytykseen ei kuulu erillistä Rahoitusinstrumentin osuutta. Perehdytys on kuitenkin voinut tapahtua epäsuorasti tai työntekijät eivät ole välttämättä tunnistanee tätä perehdytys-osuutta muun perehdytyksen joukosta. Johtopäätöksenä voidaan kuitenkin pitää, että perehdyksen määrä ja laatu on ollut riittämätön. Kaikkien haastateltavien vastauksista näkyi epävarmuus ja alhainen tietotaso Rahoitusinstrumentin ja sen tarjoamisen suhteen. Haastateltavat eivät luottaneet osaavansa käyttää Rahoitusinstrumenttia myyntityössä ja siksi sen aktiivinen tarjoaminen asiakkaille oli vähäistä.

Haastateltavilla oli vaikeuksia löytää tarvittavaa tietoa Rahoitusinstrumentin käytöstä, he kokivat, että Vähittäiskauppa ei ole perehdyttänyt työntekijöitä riittävästi näiden työkalujen käytössä. Välihuomiona mainittakoon, että Rahoitusyhtiö on välittänyt Vähittäiskaupan jokaiseen toimipisteeseen tietopaketteja Rahoitusinstrumentista. Opinnäytetyön kirjoittaja paikansi tietopaketit Vähittäiskaupan toimipisteessä kassalaitteiden läheisyydestä. Johtopäätöksenä voidaan siis pitää sitä, että toimipisteen työntekijöille on tarjottu apuvälineitä, mutta Toimipisteen työntekijät ovat olleet tietämättömiä miten apuvälineitä voidaan käyttää tehokkaasti.

Haastatteluista selvisi, että Toimipisteen työntekijät myyvät tuotetta, josta heillä ei ole riittävää tietoa. Tämä aiheuttaa ongelman niin liikevaihdon kuin asiakaspalvelun osalta sekä mahdollisesti myös Vähittäiskaupan ja Rahoitusyhtiön yhteistyölle, sillä molempien yritysten toimintatavat vaikuttavat näiden imagoihin. Vähittäiskaupan yhtenä tavoitteena on erottautua kilpailijoistaan asiakaspalvelulla. Ristiriita tavoitteiden ja toteutuksen välillä on merkki siitä, että strategian toteutukseen käytettävät resurssit ovat joko puutteellisia tai resurssien käyttö on ollut tehotonta.

Toinen havainto on, että toimipisteen haastateltavien tietotasossa oli parannettavaa. Haastateltavat kokivat Rahoitusinstrumentin käytön haasteelliseksi. Haastattelun tulokset vastasivat siis hypoteesia, että Rahoitusinstrumentin käytössä on parannettavaa. Haastattelut toivat esille lisäkoulutustarpeen. Esihaastattelusta selvisi koulutuksen järjestämisen rajoitteet. Rahoitusyhtiön koulutusmahdollisuudet ovat rajalliset ja Vähittäiskaupalla itsellään on vastuu riittävästä tietotasosta ja henkilökunnan perehdyttämisestä Rahoitusinstrumentin käyttöön. Johtopäätöksenä on siis koulutusresurssien puutteellisuus, mikä vuoksi opinnäytteen tekijä laati testimuotoisen perehdytysoppaan (katso Liite 1). Perehdytysoppaan tarkoituksena on laadun paraneminen ilman, että siitä koituu kuluja Vähittäiskaupalle.

Tutkimuksen tuloksena oli lopullinen perehdytysopas. Perehdytysoppaan luomisprosessissa kävi ilmi, että ohjeita ja myynnin apuvälineitä on kirjallisesti tarjolla Vähittäiskaupassa, mutta Toimipisteen esimiehillä ei ollut selkeästi tiedossa heidän roolinsa tässä tiedonvälityksessä. Perehdytysopas toi olemassa olevan tiedon työntekijöiden saataville. Esimiehen palaute oli pääosin positiivista, hän arvosti opinnäytetyön kirjoittajan panosta ja oma-aloitteisuutta, mutta arveli oppaan vaativan viimeistelyä, mikäli sitä käytetään muutoin kuin testikäytössä.

Observoinnin tutkimustuloksena oli, että Rahoitusyhtiön tarjoama koulutus Rahoitusinstrumentin myynnissä on laadukasta ja tarkoituksenmukaista. Toimipisteen työntekijöiden ammatillinen kompetenssi parani koulutuksen aikana ja luotto Rahoitusinstrumentin tarjoamiseen kasvoi.

## 7 Tulosten analysointi

Koulutustapahtuma vahvisti näkemystä, että koulutuksella on tärkeä rooli asiakasrahoituksen myyntikehityksessä. Suurin ongelma Vähittäiskaupan toimipisteessä oli siis pikemminkin henkinen kuin tekninen. Koulutuksen tehokkuutta olisi voitu lisätä rooliharjoituksilla, jolloin interaktiivinen lähestymistapa olisi konkretisoinut käsitteitä.

Tutkimusmenetelmä 2 eli Vähittäiskaupan Toimipisteen työntekijöiden haastattelut auttoivat muodostamaan kuvan siitä, mihin opinnäytetyön kehittämisideoiden tulisi keskittyä: Rahoitusinstrumentin perehdytyksen kehittämiseen Vähittäiskaupan Toimipisteessä.

Esihaastattelu, observointi ja haastattelut osoittivat koulutuksen olevan pullonkaula niin Rahoitusinstrumentin omaksumisen kuin Vähittäiskaupan myyntityön kannalta. Esihaastattelussa tuli esiin, että Rahoitusyhtiön koulutusresurssit ovat rajalliset, minkä vuoksi selkeät toimintatavat ja laadunvalvonta ovat erityisen tärkeitä.

Rahoitusyhtiön edustajan kuvailema toimintatapa (tutkimusmenetelmä 1), jossa Rahoitusyhtiö perehdyttää Vähittäiskaupan työntekijät Rahoitusinstrumentin käyttöön on tehokas tapa opettaa Rahoitusinstrumenttia. Tämä johtopäätös vahvistettiin Tutkimusmenetelmässä 4 (observointi). Rahoitusyhtiö koulutti jokaisen Vähittäiskaupan toimipisteen työntekijät aloittaessaan yhteistyönsä Vähittäiskaupan kanssa. Tämän koulutuskierroksen jälkeen tiedon kulku ja perehdytys on ollut Vähittäiskaupan vastuulla.

Asiakasrahoituksen myynnin kehittämisessä on sekä potentiaalia että ongelmia. Perehdytyksen laatustandardisointi lisää myyntiä, sillä kun työntekijät tuntevat tuotteensa hyvin, mahdollisuus kaupan päättämiseen kasvaa. Asiakslupaukseen kuuluu hyvä asiakaspalvelu. Rahoituksen koulutukseen käytettävät resurssit ovat myös investointia asiakslupaukseen. Osaava henkilökuntaa varmistaa laadukkaan asiakaspalvelun sekä parantaa työntekijöiden auktoriteettia ja ammatillista kompetenssia.

Yritykselle asiakasrahoitus tuo myös ongelmia. Yhteistyö tekee Vähittäiskaupan riippuvaiseksi Rahoitusyhtiöstä. Mahdolliset ongelmat jommassa kummassa yrityksissä heijastuvat myös toiseen yhtiöön. Vähittäiskauppa ei pysty vaikuttamaan omaan imagoonsa kaikissa asioissa, kuten luoton perintäasioissa. Vaikka esimerkiksi perintäongelmat eivät ole Vähittäiskaupan ongelmia, voi Rahoitusyhtiön ja asiakkaan välinen kanssakäynti vaikuttaa Vähittäiskaupan imagoon.

Asiakasrahoitus ei ole ongelmaton myöskään asiakaspalvelun suhteen. Asiakasrahoitus vie aikaresursseja, jolloin se vähentää asiakaspalvelun resursseja muusta toiminnasta. Siksi asiakasrahoitusta on tarjottu kaupan päättämisen apuvälineeksi. Se on työkalu, joka tuottaa liikevaihtoa niiltä asiakkailta, jolla ei ole likviditeettiä tehdä tuotehankintoja yhdessä erässä.

Rahoitusinstrumentti myynti tuottaa myös negatiivisia asiakaskokemuksia, koska Rahoitusyhtiö ei ole velvollinen hyväksymään jokaista hakemusta. Rahoitusyhtiöllä on omat, liikesalaisuuksiin kuuluvat kriteerit, jotka rajoittavat asiakaskokemusta. Kielteiset asiakasrahoituspäätökset aiheuttavat observointikokemuksien perusteella defensiivisiä reaktioita. Täten Rahoitusyhtiön kielteiset luottopäätökset heijastuvat suoraan Vähittäiskaupan asiakaspalvelukokemuksiin.



## 8 Kehittämisideat

Opinnäytetyön kehittämisideat perustuvat tutkimusmenetelmistä saatuihin tutkimustuloksiin sekä teoreettiseen tietoon, jota on käsitelty kappaleessa 3 (teoria). Perehdytysopas luotiin selkeäksi ja siinä huomioitiin erilaiset lukijat, kuten esimerkiksi Pirkko Kangas toteaa (Kangas 2003, 13). Siinä pyrittiin huomioimaan erilaiset oppimistyyliä kuten visuaaliset oppijat, rytmittämällä tekstiin erilaisia osuuksia. Osa oppijoista oppii lukemalla, joita ajatellen oppaassa on tekstiosuus ja oma oppimista helpottavat oppaan intralinkit. Oppaalla pyrittiin rohkaisemaan oppijaa tiedon hakuun ja soveltamiseen eli Rahoitusinstrumentin käyttöön.

Tutkimustulokset koskivat niin Vähittäiskauppaa kuin Toimipistettä. Päätös rajata työ koskemaan Toimipistettä tuotti kehittämisideoita, jotka on tarkoitettu Toimipisteen käyttöön. Perehdytysopas oli nimenomaan Toimipisteelle suunniteltu perehdytyksen apuväline, jota voidaan skaalata myös Vähittäiskaupan muihin toimipisteisiin.

### 8.1 Perehdytysopas

Vähittäiskaupan toimipisteelle suunniteltu perehdytysopas koostuu neljästä osasta: ensimmäisessä osassa on Rahoitusinstrumentin kuvaus yrityksen työntekijöille. Toinen osa sisältää keinot miten identifioida asiakas, jolle asiakasrahoitusta kannattaa tarjota sekä tiedot, jota yrityksen työntekijän tulee tietää, jotta hän voi markkinoida Rahoitusinstrumenttia tehokkaasti. Kolmas osuus kertoo miten Rahoitusinstrumentin myyntiprosessi konkreettisesti toimii. Neljäs osuus kertoo tiedonhakupaikat sekä intranetin-linkit.

Ensimmäisessä osassa kirjoittaja kertoo, mikä Rahoitusinstrumentti on ja mitkä tahot ovat osallisia Rahoitusinstrumentin myyntiprosessissa. Perehdytysoppaassa korostetaan Vähittäiskaupan työntekijän vastuuta informoida asiakasta asiakasrahoitusehdoista. Osuuden lopussa on kuvaus mitkä dokumentit ovat osa asiakasrahoitussopimusta.

Perehdytysoppaan toinen osio kertoo Rahoitusyhtiön roolista asiakasrahoituksessa. Oppaassa mainitaan mitä tietoja Rahoitusyhtiö voi selvittää asiakkaasta sekä mikä on Vähittäiskaupan vastuu Rahoitusinstrumentin päätöksen informoinnista. Perehdytysoppaassa mainitaan toimenpiteet, jotka Vähittäiskaupan työntekijän tulee suorittaa asiakasrahoitustilin avaamisen jälkeen. Toisen osion lopussa kerrataan mikä on Rahoitusinstrumentin roolin Vähittäiskaupan myyntiprosessissa.

Perehdytysoppaan kolmannessa osassa käydään läpi myyntiprosessi. Vähittäiskaupan työntekijää ohjeistetaan miten hakemus tehdään. Oppaassa mainitaan toimenpiteet, joilla asiakasrahoitustili aktivoidaan sekä miten asiakas voi käyttää aktivoimaansa asiakasrahoitustiliä.

Perehdytysoppaan neljäs eli viimeinen osuus kertoo mistä Vähittäiskaupan työntekijä saa lisätietoa asiakasrahoitustilistä. Perehdytysopas sisältää suorat linkit Vähittäiskaupan Intranetiin.

## 8.2 Kehittämisideoiden testaus

Kehittämisideoiden testaus Toimipisteessä osoittautui vaikeaksi, koska perehdytysoppaan laatimisen ja opinnäytetyön tekemisen välissä Toimipisteessä järjestettiin Rahoitusinstrumentin koulutus, joka vähensi lyhyellä tähtäimellä perehdytysoppaan tarvetta Toimipisteessä. Perehdytysoppaan lisäinformaatio-osuus oli kuitenkin validi myös heti koulutuksen jälkeen, sillä se antaa Toimipisteen työntekijöille työkalut hakea tietoa aikatehokkaasti.

Kehittämisidean testaus suoritettiin kuitenkin esimiestasolla. Toimipisteen kaksi esimiestä testasivat perehdytysoppaan. Perehdytysopas koettiin Toimipisteelle tarkoituksenmukaiseksi. Monistettavuuden osalta perehdytysopasta tulisi muokata, mikäli tavoitteena on opas kaikille Vähittäiskaupan toimipisteille.

Perehdytysopas sai positiivisen vastaanoton ja se on luovutettu Toimipisteen käyttöön. Perehdytysoppaan käyttö on Toimipisteen esimiesten vastuulla. Toimipisteen esimiehet ovat ilmoittaneet harkitsevansa oppaan käyttöä uusien työntekijöiden perehdytyksessä.

## 9 Opinnäytetyön arviointi ja ongelmat

Opinnäytetyö täytti tavoitteensa. Tavoitteena oli selvittää Rahoitusinstrumentin koulutusta Vähittäiskaupan Toimipisteessä ja luoda kehitysopas. Perehdytysopas täytti tarpeen kehittää Rahoitusinstrumentin perehdyttämistä Toimipisteessä. Perehdytysopas suunniteltiin ajatellen Toimipisteen työntekijöitä, joten monistettavuus koko Vähittäiskaupalle vaatisi resursseja. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät vastasivat asetettuja tavoitteita, niitä käytettiin laajasti saaden tietoa, jota oltiin etsimässä. Tutkimusmenetelmien hyvänä ja huonona puolena on aikaskaala, jolloin tutkimusmenetelmiä käytettiin. Puolen vuoden aikana tehtyjen tutkimusmenetelmien tulokset ovat saattaneet muuttua perehdytystarpeiden muuttuessa puolen vuoden aikana.

Opinnäytetyön ongelmat johtuivat tutkimusongelman muuttumisesta. Ennen esihaastattelua ongelmaksi arvioitiin asiakasrahoitusmallin kehittäminen, mutta tutkimustulokset muuttivat opinnäytetyön tavoitetta muuttuen Rahoitusinstrumentin perehdyttämiseen Vähittäiskaupassa. Opinnäytetyön työstäminen myös viivästyi ja opinnäytetyötä työstiin kaikkiaan puoleentoista vuoden aikana. Työskentely Vähittäiskaupassa opinnäytetyön aikana antoi kuitenkin mahdollisuuden saada sellaista tietoa opinnäytetyötä koskevista asioista, jota Vähittäiskaupan ulkopuolisen olisi ollut vaikeata hankkia. Kaksoisrooli työntekijänä ja toiminnanarvioitsijana

tekee kuitenkin havainnoista vähemmän objektiivisia kuin ulkopuolisen toimijan kuvaus työyhteisöstä.

Tutkimuksen tulokset ovatkin sidoksissa Toimipisteeseen ja Toimipisteen tutkimusajankohdan työntekijätilanteeseen, mahdolliset henkilöstömuutokset voisivat tuottaa haastatteluissa eri tulokset. Perehdytysoppaan hyvänä puolena on kuitenkin selkeys ja kevyt rakenne, joka antaa tarvittavat perustiedot, jota voidaan muokata tarpeen mukaan. Perehdytysopas ei korvaa perinteistä perehdytysprosessia, mutta tarjoaa esimiehille apuvälineen tehostaa ja standardisoida perehdytystä.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3. painos.  
Työturvallisuuskeskus Palveluryhmä

Ruohotie, P. 2000. Ammatillinen kasvu. 1. painos. Juva: WS Bookwell.

### Julkiset sähköiset lähteet

Kajaanin Ammattikorkeakoulu. Aineiston keruumenetelmät. Haastattelu. Viitattu 14.11.2016.  
<https://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu>

Sipilä, K & Käkelä R. 2002. Verkkari 10/02 - Digital Libraries and Education - pedagogiikkaa kirjastolaisille. Viitattu 19.11.2016.  
<http://www.helsinki.fi/kirjastot/verkkari/2002/10/tilburg.htm>

### Sisäiset sähköiset lähteet

Sisäinen Tarkastaja. 2016. Store Operational Rules. Viitattu 4.9.2016

## Kuviot

Kuvio 1: Asiakasrahoituksen toimijat .....	7
Kuvio 2: Rahoitusinstrumentin käyttö Vähittäiskaupassa .....	9
Kuvio 3: Kolbin malli (Sipilä & Käkelä. 2002).....	11
Kuvio 4: Tutkimusmenetelmien aikajana .....	12
Kuvio 5: Esihaastattelu .....	13
Kuvio 6: Toimipisteen haastattelut .....	17
Kuvio 7: Observointi .....	19
Kuvio 8: Kiireen tunteen ja Rahoitusinstrumentin tarjoamisen negatiivinen korrelaatio ...	22

## Liitteet

Liite 1: Rahoitusinstrumentin pikaohje .....	31
--	----

## Liite 1: Rahoitusinstrumentin pikaohje

### Rahoitusinstrumentin pikaohje

#### Mikä on Rahoitusinstrumentti?

Rahoitusinstrumentti on osamaksuvaihtoehto asiakkaalle. Asiakas hakee luottoa Rahoitusyhtiöltä ja Rahoitusinstrumentti toimii välikätenä luoton hakemisessa ja käytössä. Asiakkaan Rahoitus-tili on Rahoitusyhtiön ja asiakkaan välinen sopimus. Rahoitusinstrumentin myynnissä myyjän velvollisuutena on kertoa tilin yleiset tiedot. Rahoitusinstrumentin myynnissä myyjä tulostaa Rahoitusyhtiön tuottamat ehdot ja varmistaa, että asiakas on tietoinen sitoumuksista. Rahoitusinstrumentin tiedot ovat Suomen virallisilla kielillä.

#### Mihin tarkoitukseen Rahoitusinstrumentti on ja kenelle?

Rahoitusinstrumentti luottopäätös perustuu Rahoitusyhtiön kriteereihin. Rahoitusinstrumenttitilin avaamisessa käytetään asiakastietorekisterejä. Myyjä ei saa selville miksi jokin Rahoitusinstrumenttihakemus hyväksytään tai hylätään. Rahoitusinstrumentin myynnissä myyjällä on velvollisuus välittää tarvittavat asiakirjat Rahoitusyhtiölle sekä kopiot asiakirjoista Vähittäiskaupan hallintoon. Rahoitusinstrumentin tietoja ei saa jäädä Vähittäiskaupan toimipisteisiin. Rahoitusinstrumentti on kaupan päättämisen apuväline.

#### Miten asiakasrahoitus-tiliä haetaan?

Rahoitusinstrumentin myynnissä myyjä antaa asiakkaalle esitietolomakkeen täytettäväksi tai täyttää tiedot tilihakemukseen kysymällä tiedot asiakkaalta. Asiakas voi myös esitäyttää asiakasrahoitus-tilin hakemuksen Vähittäiskaupan kotisivujen kautta, jolloin Vähittäiskaupan myyjä hakee esitäytetyn hakemuksen Rahoitusyhtiön järjestelmästä ja hakemus aktivoidaan.

#### Prosessi koostuu kolmesta osasta:

- hakemosasta
- asiakirjojen tulostuksista sekä kuittauksista
- ostosten rekisteröinneistä Vähittäiskaupan kassajärjestelmään (mikäli asiakas haluaa käyttää heti Rahoitusinstrumenttia)

#### Lisäinformaatio:

Rahoitusinstrumentin myyntiin liittyen myyjä saa tietoa tilin avaamisesta, ongelmista ja teknisistä prosesseista:

- Rahoitusyhtiön tarjoamista ohjemateriaaleista ja kansioista, joita säilytetään Vähittäiskaupan jokaisessa toimipisteessä sekä Vähittäiskaupan intranetissä olevista oppaista (katso oikopolut alempaa)
- Rahoitusyhtiön asiakaspalvelusta
- Toimipistevastaavalta, joka vastaa Rahoitusinstrumentin koulutuksesta
- Rahoitusyhtiön markkinointimateriaaleista